

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEPUASAN KERJA DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PT. ANGKASA PURA I DI BANDAR UDARA NGURAH RAI
BALI**

TESIS

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN



Diajukan Oleh :

DJON HERRY
NPM : 07.61020073

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL " VETERAN "**
JAWA TIMUR-SURABAYA
2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah. Swt atas berkat, rahmat, karunia dan hidayahNya, sehingga penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh anggaran partisipasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial PT. Angkasa Pura-I di Bandar Udara Ngurah Rai - Bali” dapat terselesaikan dengan baik.

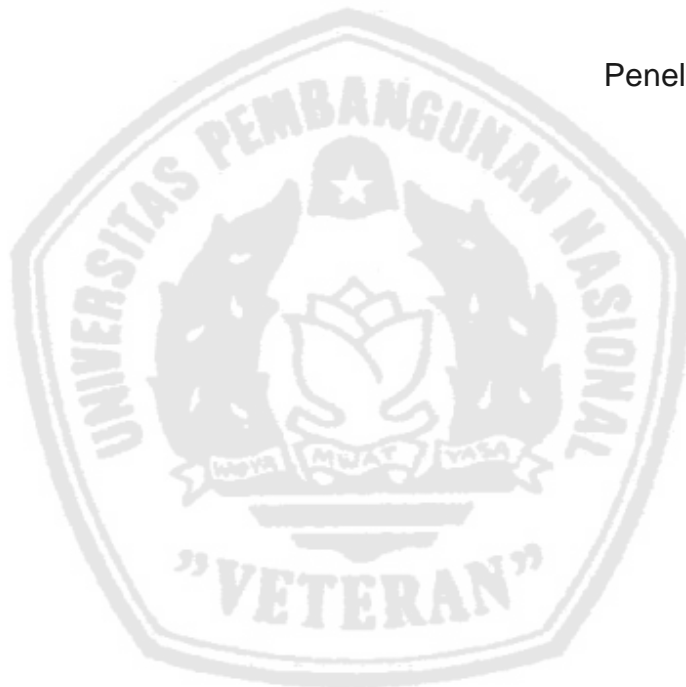
Dengan ketulusan hati yang paling dalam peneliti mengucapkan terima kasih kepada Prof. DR.H.Soeparlan Pranoto. SE.MM.AK selaku Pembimbing Utama dan Drs.Ec. Prasetyohadi , MM selaku Pembimbing Pendamping yang telah membantu menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih juga peneliti ucapkan kepada :

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya
2. Direktur beserta Staf dan seluruh dosen Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya
3. General Manager berserta Jajarannya PT.(Persero) Angkasa Pura I , Cabang Bandara Internasional Ngurah Rai - Bali
4. Secara Khusus disampaikan kepada Istri tercinta (Dra. Malhana Dewi) dan ananda tersayang (Yeti Novita dan Angda Nublah Mesfautri) yang ikut serta memberi dorongan semangat, motivasi dan mendoakan untuk keberhasilan peneliti

Tesis ini jauh dari sempurna, dengan harapan peneliti agar tesis ini dapat memberikan hal-hal yang bermanfaat dan sumbangan ke ilmunan, khususnya dalam bidang ilmu manajemen

Surabaya, Oktober 2009

Peneliti



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAKSI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	13
BAB II KAJIAN TEORI DAN EMPIRIK	
2.1. Penelitian Sebelumnya (Kajian Pustaka).....	14
2.2. Landasan Teori	25
2.2.1. Anggaran (<i>Budget</i>).....	25
2.2.2. Kepuasan Kerja.....	29
2.2.2.1. Teori & Pengertian.....	29
2.2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	31
2.2.2.3. Mengukur Kepuasan Kerja	38
2.2.3. Kepemimpinan	41
2.2.3.1. Arti Kepemimpinan	41

2.2.3.2. Teori kepemimpinan	43
2.2.3.3. Fungsi kepemimpinan	48
2.2.3.4. Gaya kepemimpinan.....	51
2.2.4. Kinerja	58
2.2.4.1. Kinerja Manajerial.....	61
2.2.4.2. Pengaruh Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan	61
2.2.4.3. Tugas Manajer.....	63
2.2.4.4. Evaluasi atau Penilaian Kinerja	65
2.2.4.5. Tujuan & Peranan Evaluasi Kinerja	69
2.2.4.6. Tingkatan Manajerial dan Keterampilan	71
2.2.5. Pengaruh Variabel Anggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial	72
2.2.6. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial	75
2.2.7. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	77
2.3. Kerangka Konseptual.....	80
2.4. Hipotesis Penelitian	82

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan penelitian	84
3.2. Populasi dan Sampel.....	84
3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	85
3.4. Sumber Dan Teknik Pengumpulan Data.....	91
3.4.1. Jenis Data	91

3.4.2. Sumber Data	91
3.4.3. Teknik Pengumpulan Data	91
3.5. Metode Analisis dan Uji Hipotesis.....	92
3.5.1. Uji Validitas	92
3.5.2. Uji Reliabilitas.....	92
3.5.3. Uji Normalitas.....	93
3.5.4. Analisis Regresi Linier Berganda	93
3.5.5. Uji Asumsi klasik	94
3.6. Uji Hipotesis.....	96
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	99
4.1.1. Sejarah Umum Perusahaan	99
4.1.2. Visi dan Misi Angkasa Pura I (Persero).....	100
4.1.3. Kegiatan Usaha.....	102
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	103
4.2.1. Deskripsi Variabel Anggaran Partisipasi (X_1)	103
4.2.2. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X_2).....	105
4.2.3. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3).....	106
4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial (Y)	108
4.3. Uji Kualitas Data	109
4.3.1. Uji Validitas Variabel Anggaran Partisipasi (X_1) .	110
4.3.2. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X_2).....	111
4.3.3. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3) .	111

4.3.4. Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)	113
4.3.5. Uji Reliabilitas.....	114
4.4. Analisis Regresi Linier Berganda	114
4.4.1. Uji Normalitas.....	115
4.4.2. Asumsi Klasik.....	117
4.4.3. Persamaan Regresi Linier Berganda	118
4.4.4. Uji Kesesuaian Model (Uji F).....	118
4.5. Uji Hipotesis (Uji t)	120
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian	121
4.6.1. Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial	121
4.6.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial	123
4.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	125
4.7. Implikasi Hasil Penelitian	127
4.8. Keterbatasan Penelitian.....	127

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	129
5.2. Saran	130

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Kualitas Fasilitas dan Standar Kualitas Layanan Tahun 2008.....	8
Tabel 2.1 : Matrik Penelitian-Penelitian Terdahulu	23
Tabel 4.1 : Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Anggaran Partisipasi (X_1).....	104
Tabel 4.2 : Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja (X_2)	105
Tabel 4.3 : Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3).....	106
Tabel 4.4 : Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)	108
Tabel 4.5 : Hasil Uji Validitas Pada Variabel Anggaran Partisipasi (X_1)	110
Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas Pada Variabel Kepuasan Kerja (X_2) ...	110
Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2).....	111
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y) Putaran/Iterasi Pertama.....	112
Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y) Putaran/Iterasi Kedua	112
Tabel 4.10 : Uji Reliabilitas	113
Tabel 4.11 : Hasil Uji Normalitas.....	114
Tabel 4.12 : Hasil Uji Normalitas.....	115
Tabel 4.13 : VIF (<i>Variance Inflation Factor</i>)	116
Tabel 4.14 : Hasil Korelasi <i>Rank Spearman</i>	116
Tabel 4.15 : Persamaan Regresi Linier Berganda	117

Tabel 4.16 : Hasil Uji F	119
Tabel 4.17 : Nilai Koefisien Determinasi (R^2).....	119
Tabel 4.18 : Hasil Uji t.....	120
Tabel 4.19 : Koefisien Beta.....	121



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 :Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dalam Organisasi	60
Gambar 2.2 :Kerangka konseptual Penelitian	82
Gambar 4.1 :Kegiatan Usaha	103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Tabulasi Jawaban Responden

Lampiran 2 : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Pada Variabel Partisipasi Anggaran (X_1)

Lampiran 3 : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Pada Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Lampiran 4 : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)

Lampiran 6 : Input Regresi Linier Berganda

Lampiran 5 : Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Lampiran 7 : Output Uji Normalitas

Lampiran 8 : Output Uji Regresi Linier Berganda

Lampiran 9 : Output Uji Heteroskedastisitas

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPASI, KEPUASAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT.ANGKASA PURA - I (PERSERO) DI BANDAR UDARA
NGURAH RAI – BALI
DI SURABAYA**

Oleh

DJON HERRY

ABSTRAK

PT Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Ngurah Rai-Bali, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Air Traffic Services dan Airport Services, tentunya dibutuhkan kualitas kinerja Manajerial ataupun individu yang ujungnya untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pengguna Jasa. Beberapa fenomena permasalahan yang ditemukan yaitu masih adanya beberapa pengaduan baik dalam bentuk pengaduan oleh pengguna jasa, baik melalui media masa, Fax, email atau surat pengaduan yang telah disediakan oleh perusahaan di area terminal. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh anggaran partisipasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura-I di Bandar Udara Ngurah Rai – Bali.

Penelitian ini menggunakan sampel dari populasi dengan kuisioner sebagai instrumen pengumpulan data utama. Sampel penelitian ini adalah General manager/manajer/asisten manajer/goup leader/supervisor yang terlibat dalam anggaran partisipatif yaitu sebanyak 41 orang dengan teknik sampling secara *purposive sampling*. Variabel penelitiannya adalah anggaran partisipatif, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial. Sesuai dengan perumusan, tujuan dan hipotesis penelitian, metode statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Temuan dari penelitian ini adalah anggaran partisipasi dan gaya kepemimpinan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial, sedangkan kepuasan kerja tidak mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial.

***Keywords : Anggaran Partisipasi, Kepuasan Kerja, Gaya
Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial***

**INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION, JOB SATISFACTION AND
WORK PERFORMANCE OF LEADERSHIP STYLES ON MANAGERIAL
PT.ANGKASA PURA - I (Persero) AT AIRPORT
NGURAH RAI - BALI**

DJON HERRY

ABSTRACT

PT Angkasa Pura I Branch of the International Airport Ngurah Rai-Bali, is a company engaged in Air Traffic Services and Airport Services, for improving the quality of needed services Managerial performance quality or individuals to meet the expectations of end user services. Some problems found in the phenomenon that is still a few complaints in the form of complaints by service users, both through the mass media, Fax, email or letter of complaint that has been provided by the company in the terminal area. Based on these phenomena, this study aims to analyze the effects of budget participation, job satisfaction and leadership styles of managerial performance at PT. Angkasa Pura-I at the Ngurah Rai Airport - Bali.

This study uses a sample of the population with questionnaires as the primary data collection instrument. This sample is a General manager/manager / assistant manager / group leader/supervisor involved in the participatory budget as much as 41 people with the purposive sampling technique of sampling. Variable research is participatory budgeting, job satisfaction, leadership style and managerial performance. In accordance with the formulation, objectives and research hypothesis, statistical methods used are multiple linear regression analysis.

The findings of this research is the budget participation and leadership style can contribute to the improvement of managerial performance, whereas job satisfaction is not able to contribute to the improvement on managerial performance.

Keywords: Budget Participation, Job Satisfaction, Leadership Style and Managerial Performance

**INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION, JOB SATISFACTION AND
WORK PERFORMANCE OF LEADERSHIP STYLES ON MANAGERIAL
PT.ANGKASA PURA - I (Persero) AT AIRPORT
NGURAH RAI - BALI**

DJON HERRY

ABSTRACT

PT Angkasa Pura I Branch of the International Airport Ngurah Rai-Bali, is a company engaged in Air Traffic Services and Airport Services, for improving the quality of needed services Managerial performance quality or individuals to meet the expectations of end user services. Some problems found in the phenomenon that is still a few complaints in the form of complaints by service users, both through the mass media, Fax, email or letter of complaint that has been provided by the company in the terminal area. Based on these phenomena, this study aims to analyze the effects of budget participation, job satisfaction and leadership styles of managerial performance at PT. Angkasa Pura-I at the Ngurah Rai Airport - Bali.

This study uses a sample of the population with questionnaires as the primary data collection instrument. This sample is a General manager/manager / assistant manager / group leader/supervisor involved in the participatory budget as much as 41 people with the purposive sampling technique of sampling. Variable research is participatory budgeting, job satisfaction, leadership style and managerial performance. In accordance with the formulation, objectives and research hypothesis, statistical methods used are multiple linear regression analysis.

The findings of this research is the budget participation and leadership style can contribute to the improvement of managerial performance, whereas job satisfaction is not able to contribute to the improvement of managerial performance.

Keywords: *Budget Participation, Job Satisfaction, Leadership Style and Managerial Performance*

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPASI, KEPUASAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. ANGKASA PURA - I (PERSERO) DI BANDAR UDARA
NGURAH RAI – BALI
DI SURABAYA**

Oleh

DJON HERRY

ABSTRAK

PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Ngurah Rai-Bali, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Air Traffic Services dan Airport Services, tentunya dalam meningkatkan kualitas layanan dibutuhkan kualitas kinerja Manajerial ataupun individu yang ujungnya untuk memenuhi harapan pengguna Jasa. Beberapa fenomena permasalahan yang ditemukan yaitu masih adanya beberapa pengaduan baik dalam bentuk pengaduan oleh pengguna jasa, baik melalui media masa, Fax, email atau surat pengaduan yang telah disediakan oleh perusahaan di area terminal. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh anggaran partisipasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura-I di Bandar Udara Ngurah Rai – Bali.

Penelitian ini menggunakan sampel dari populasi dengan kuisioner sebagai instrumen pengumpulan data utama. Sampel penelitian ini adalah adalah General manager/manajer/asisten manajer/goup leader/supervisor yang terlibat dalam anggaran partisipatif yaitu sebanyak 41 orang dengan teknik sampling secara *purposive sampling*. Variabel penelitiannya adalah anggaran partisipatif, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial. Sesuai dengan perumusan, tujuan dan hipotesis penelitian, metode statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Temuan dari penelitian ini adalah anggaran partisipasi dan gaya kepemimpinan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial, sedangkan kepuasan kerja tidak mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Keywords : Anggaran Partisipasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan baik yang didirikan oleh Pemerintah dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ataupun didirikan oleh seseorang atau sekumpulan orang mempunyai tujuan yang sama yaitu agar sasaran baik dalam finansial ataupun kualitas kinerja manajerial dapat tercapai, supaya tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai maka harus didasari dengan perencanaan yang matang, baik perencanaan mengenai kegiatan operasional, pengalokasian sumber daya yang terbatas dan perencanaan keuangan.

Salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan adalah masalah penganggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan, dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anggaran merupakan salah satu bagian proses pengendalian manajemen yang berisi rencana kerja tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif dan biasanya diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur yang lain, juga merupakan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut.

Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi umum kedalam rencana dan tujuan jangka pendek

juga jangka panjang (Hansen & Mowen; 2006 ; 352). Fungsi dari anggaran tersebut selain sebagai alat untuk pengendalian juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kennis, 1979 dalam Hariyanti dan Nasir, 2002), sedang menurut Munandar (2007 ; 10) fungsi Anggaran (*Budget*) yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Anggaran (*Budget*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (Unit Moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar. 2007; h-1). Anggaran disusun sebagai alat perencanaan, alat memfasilitasi komunikasi, pengalokasian sumber daya, alat kontrol laba dan operasional dan alat evaluasi kinerja dan pemberian insentif (Hilton 1997; 52 dalam Shinta Permata Sari; 2006)

Suatu organisasi organisasi tidak akan efektif bila anggaran tersebut tidak dapat mengakomodasikan kepentingan departemen yang terkait pelaksanaannya, untuk itu penganggaran partisipasi digunakan untuk menumbuhkan *sense of belonging* setiap pelaksana (Pranesti dan Roekhudin, 2001).

Proses penyusunan anggaran juga merupakan kegiatan penting didalam melibatkan berbagai pihak baik manajemen tingkat atas (*Top Management*) maupun manajemen tingkat bawah (*Lower level manajemen*) yang akan memainkan peran penting dalam mempersiapkan

dan berbagai alternatif dari penganggaran partisipasi. Anggaran partisipasi (*participative budgeting*) keberadaanya memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran (Hansen & Mowen; 2006; 376) dengan demikian anggaran partisipasi mengkomunikasikan rasa bertanggung jawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975 dalam Wahyudin Noor 2007; h-3), untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, Argyris (1952) menyarankan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran dapat terlaksana dengan baik bila bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan penganggaran. Pada artikel yang lain Argyris (1955) menyatakan bahwa bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang dibuat organisasinya, karena baik secara langsung atau tidak langsung akan berpengaruh terhadap mereka.

Brownell (1982) menjelaskan partisipasi sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah tercapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. (Brownell dan McInnes, 1986, Dunk, 1990) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan)

untuk melakukan negoisasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi selain sumber daya alam dan sumber daya modal, sumber daya manusia harus dikelola dengan hati-hati karena masing-masing sumber daya manusia mempunyai cipta, rasa dan karsa yang membentuk sikap, dimana sikap inilah yang kemudian mendasari manusia dalam bertingkah laku dan perbuatan sehari-hari, apabila didalam beraktifitas para karyawan penuh kesadaran bekerja secara optimal, maka tujuan organisasi dapat tercapai dengan mudah.

Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan profesional dapat dilakukan dengan serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan dengan demikian produktifitas kinerja dari perusahaan tersebut dapat tercapai.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo; 2000: h-142), sedangkan menurut Robbin (2003: p-78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang

menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan oleh individu terhadap pekerjaan mereka yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Greeberg dan Baron; 2003; 148). Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, dimana penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Locke dalam Sule (2002; h-198) mencatat bahwa perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat, demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek pekerjaannya

yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat.

Harold E Burt dalam Moh As'ad (1980: h-109) bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor Individu yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, Umur orang sewaktu kerja dan Jenis Kelamin
- b. Faktor Hubungan antar Karyawan antara lain; hubungan antara Manajer dan Karyawan, hubungan sosial diantara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja
- c. Faktor Eksternal yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan (Training, Up Grading dsb).

Seiring dengan perkembangannya, perusahaan seringkali mengabaikan tentang pengolahan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya, kendati sering mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia dilingkungan perusahaan, tetapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh perusahaan atau individu sebagai pegawai itu sendiri jarang dilakukan, hal ini salah satunya tidak terlepas dari peran para manajer atau pimpinan dalam mengolah karyawannya dengan baik dalam arti bagaimana memberikan motivasi, memberikan peranan dalam organisasi, dan penghargaan yang sesuai dengan tingkat kemampuan yang bersangkutan, sehingga output dan kinerja manajerial

dalam perusahaan tersebut dapat dipergunakan atau diimplementasikan dalam mencapai sasaran dari perusahaan.

PT Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Ngurah Rai-Bali, merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa Kebandarudaraan yaitu sebagai pengelola Jasa layanan bagi pelanggan Maskapai Penerbangan, penumpang dan kegiatan usaha lainnya, dalam melakukan pengelolaan Bandara tentunya dibutuhkan kualitas kinerja Manajerial ataupun individu yang ujungnya untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pengguna Jasa.

Adapun kinerja manajerial di bidang ke Bandarudaraan secara umum telah ditetapkan berdasarkan aturan-aturan Badan Penerbangan Sipil Dunia (*International Civil Aviation Organizations/ICAO*), dimana standar ukuran kinerja tersebut dipergunakan dan di implementasikan di Negara Republik Indonesia. Salah satu standar kinerja yang diterapkan di PT Angkasa Pura I, yaitu SKEP/284/X/1999 tanggal 5 mei 1999 tentang Standar Kinerja Bandara Yang Terkait Dengan Tingkat Pelayanan (*Level of Service*).

Beberapa fenomena permasalahan yang ditemukan dilapangan dan terkait langsung dengan kinerja manajerial yaitu masih adanya beberapa pengaduan baik dalam bentuk pengaduan oleh pengguna jasa, baik melalui; media masa, Fax, email atau surat pengaduan yang telah disediakan oleh perusahaan di area terminal, pengaduan yang

dilayangkan oleh pengguna jasa, sebagai salah satu gambaran seperti pada tabel dibawah ini;

Tabel 1.1 : Kualitas fasilitas dan Standar kualitas layanan tahun 2008

NO.	URAIAN	FAKTA	STANDAR/IDEAL
1.	Jumlah Trolley layak pakai	350 buah	650 buah
2.	Luas ruang terminal untuk Pax	1,9 M2/Pax	1,4 M2/Pax
3.	Suhu ruang tunggu	27-29 °C	Max 24°

Sumber: Standar Level of Service: KM-P.Hub SKEP/284/X/1999 dan *Annex 9 Facilitation - ICAO*

Mengacu beberapa teori yang telah diuraikan di atas, bahwasannya kinerja manajerial PT Angkasa pura I Cabang Bandara Ngurah Rai – Bali, tidak terlepas dari peranan atau dipengaruhi beberapa variabel yang dipandang oleh peneliti lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial dibanding faktor-faktor lainnya yaitu meliputi; Anggaran Partisipasi, Kepuasan kerja dan Gaya kepemimpinan. Keberadaan Anggaran Partisipasi dalam lingkup organisasi atau perusahaan, dimana Peranan dan keikutsertaan manajer pada penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan, dengan maksud agar sasaran dan tujuan dari organisasi atau perusahaan dapat tercapai, salah satunya tidak terlepas dari fungsi dan kegunaan pokok dari anggaran (Munandar; 2007; 10).

Peranan Anggaran partisipasi pada anggota organisasi, yaitu bagaimana keterlibatan para manajer atau anggota organisasi (sampai dengan level supervisi dan terlibat langsung dalam penyusunan anggaran) sehingga berdampak pada kualitas kinerja manajerial, begitu juga dengan beberapa variabel lainnya baik tentang kepuasan kerja karyawan dan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan kinerja karyawan karena dalam kepemimpinan tersebut terkandung makna kemampuan mempengaruhi orang karyawan untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Miftah Thoha (2007; 9) Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan atau kelompok, dengan demikian peran seorang pemimpin adalah sangat besar dalam mendorong karyawan agar dengan kesadaran yang cukup tinggi bersedia bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Grimes, dalam Ismail. 2005; 3)

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana (karyawan bawahan) yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja atau manajerial (Sukidjo Noto Atmojo, 2003). Gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan. Menurut Sinungan (1987) dalam Antoni (2006; 32) bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk didalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang

menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut membentuk suatu pola dalam bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin atau dianut oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Sedangkan Miftah Thoha (2007;49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Efektifitas kepemimpinan akan selalu berhubungan dengan tujuan daripada individu-individu, kelompok dan organisasi, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dalam suatu organisasi baik secara sadar atau tidak sadar sangat dipengaruhi oleh tipe dan gaya yang dianutnya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain (Hersey; 1988; 100). Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama bawahannya memandang perilaku pemimpinnya. (Hersey dan Blanchard, 1993)

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas atau kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok atau perusahaan (Schermerdon, Hunt and Osborn; 1991), dapat dikatakan bahwa kinerja sebagai hasil dari kerja

yang merupakan pencerminan dari kemampuan seseorang dalam melaksanakan, mengerjakan suatu program kerja yang terencana dan terstruktur. Menurut Mangkunegara (2001; 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Bernardin dan Russel (1993: 397) menyatakan bahwa Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output. Timpe (1993; ix) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah tingkat kinerja individu yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Kinerja dapat merupakan penampilan hasil karya individu maupun kelompok kerja pegawai, dan tiga hal penting dalam kinerja adalah Tujuan, Ukuran dan Penilaian, penentuan tujuan pada perusahaan atau organisasi merupakan bentuk strategi untuk meningkatkan Kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah ,dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil, tetapi hanya mengandalkan tujuan saja tidak cukup, oleh sebab itu diperlukan ukuran-ukuran, apakah pegawai atau karyawan tersebut telah mencapai target kinerja sesuai yang diharapkan, dengan demikian penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap satuan tugas dan jabatan pegawai memegang peranan penting.

Selanjutnya akhir dari proses Kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Dimensi yang dipakai sebagai ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000; 97) adalah :

- a. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja.
- b. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan atas latar belakang masalah dan uraian diatas, peneliti melakukan penelitian dengan judul; **“PENGARUH ANGGARAN PARTISIPASI, KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ANGKASA PURA-I (PERSERO) DI BANDAR UDARA NGURAH RAI – BALI”**.

1.2. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah anggaran partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Angkasa pura I Cabang Bandara Ngurah Rai – Bali ?
- b. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Angkasa pura I Cabang Bandara Ngurah Rai – Bali ?
- c. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT Angkasa pura I Cabang Bandara Ngurah Rai – Bali ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura-I di Bandar Udara Ngurah Rai – Bali
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura-I di Bandar Udara Ngurah Rai – Bali
- c. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura-I di Bandar Udara Ngurah Rai – Bali

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak antara lain;

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman atas keilmuan yang diperoleh selama di *Classroom* (teori) dan selanjutnya untuk di implementasikan di lapangan
- b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen PT.Angkasa Pura I (Peresero) Cabang Bandara Internasional Ngurah Rai – Bali dalam meningkatkan kinerja manajerial
- c. Bagi kajian teoritik, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan informasi bagi berbagai pihak yang akan melakukan penelitian lanjutan dimasa yang akan datang.